

## FRANCHISING ESTRATÉGICO: COMO OBTER ALAVANCAGENS E SINERGIAS POR MEIO DA TAXA INICIAL E DOS ROYALTIES

■ **Daniel Alberto Bernard**

Economista e Mestre em Administração pela FEA/USP, Professor de cursos especiais para executivos no Instituto Superior de Administração de Empresas do Paraná.

\* **RESUMO:** O franchising enquanto estratégia de negócios aplicada ao comércio varejista possui algumas características específicas do ponto de vista financeiro que o diferenciam do comércio tradicional. Duas noções aqui se destacam: a idéia de se cobrar uma taxa inicial e um percentual de royalties no decorrer da vida de uma franquia. Analisamos o referencial teórico acerca de tal procedimento, baseando-nos em artigos americanos, observamos sua aplicação em redes de franquias brasileiras e francesas. Avaliamos criticamente o modo como tais conceitos têm sido utilizados desde 1986 no Brasil, oferecendo contribuições práticas para seu melhor aproveitamento por parte de empresas comerciais varejistas.

\* **PALAVRAS-CHAVE:** Franquias, taxa inicial, royalties, alavancagem de negócios, sinergias nos negócios.

\* **ABSTRACT:** Franchising as a business strategy applied to retail trade holds some financial specific features that differentiates it from traditional trade. Two concepts are highlighted in this essay: the idea of charging franchisees with an initial fee and royalties during the whole business life. We analysed the theoretical references on this procedure, based upon American articles, we observed its application in Brazilian and French franchise networks. We criticized the usage of these concepts since 1986 in Brazil, offering practical contributions in order to foster its usage at retail trade firms.

\* **KEY WORDS:** Franchising, initial fee, royalties, business leverage, business synergies.

## INTRODUÇÃO

A conceituação da taxa inicial e dos *royalties*, definidos como nuanças para a identificação do fluxo de receita a ser transferido do franqueado para o franqueador, teve seu arcabouço teórico originado e desenvolvido nos Estados Unidos, e representa hoje um dos mais polêmicos diferenciais inerentes a uma empresa comercial varejista que se utilize ou venha a se servir desta técnica de se fazer negócios. O desconhecimento que cerca estas questões desafia os dirigentes das melhores redes, envoltos em grande dificuldade ao tentarem convencer seus franqueados a pagar tais taxas. Se muitos se questionam sobre sua real utilidade, alguns chegam a deixar de cobrá-las, pon-do em risco o diferencial de seu negócio e a própria sobrevivência de sua empresa a longo prazo.

O dirigente lojista ou seus assessores que tenham por missão definir um valor monetário ou um percentual a ser cobrado de seus franqueados devem ter delineada em suas mentes uma clara noção das características da taxa inicial e dos *royalties*. Devem visualizar alguns parâmetros de modo a cobrar dos franqueados, empresários associados e portanto parceiros de negócio, um valor capaz de financiar os investimentos necessários ao desenvolvimento da franquia sem prejuízo ao negócio de ambas as partes.

## DEFINIÇÕES

Preliminarmente, iremos definir os principais termos utilizados no presente ensaio. Embora a natureza e o conceito do *franchising* possuam aspectos multifacetados, estaremos direcionando nossa abordagem aos fatores de ordem econômico-financeira relacionados a esta técnica de fazer negócios.

Podemos definir o *franchising*<sup>1</sup> (ou franquia comercial e de distribuição, segundo o termo jurídico empregado no Brasil, porém pouco popular) como uma oportunidade de negócios na qual o proprietário, seja ele produtor ou distribuidor, de um serviço ou de um produto, que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um indivíduo ou, em alguns casos, a uma pessoa jurídica,

para distribuir/vender numa área determinada um serviço ou produto específico, exigindo em troca um pagamento, além de uma conformidade aos padrões por ele propostos.

Denominamos o indivíduo ou a empresa concedente dos direitos o franqueador, enquanto que o indivíduo (ou, em alguns casos, a pessoa jurídica) a quem é concedido o direito de operar de acordo com determinado método de produzir ou vender um produto ou serviço, passa a ser denominado de franqueado.

**As franquias do tipo  
business format franchising têm  
sido efetivamente as grandes  
responsáveis pelo imenso  
desenvolvimento do franchising  
desde o início da década de 70  
nos EUA e desde a segunda  
metade dos anos 80 no Brasil.**

Enfatizando os aspectos que mais irão nos interessar na presente análise, o ato de franquear um negócio pode ser definido como o aluguel de um ativo intangível do qual se detém a propriedade e a operacionalização de um processo de produção e/ou distribuição descentralizado<sup>2</sup>.

Naturalmente, o *franchising* pode ser encarado sob dois pontos de vista. Para o franqueador, o *franchising* permite a expansão de um conceito e de uma forma de operação bem-sucedida, fato que deve ser comprovado pelo desempenho obtido nas unidades-piloto. Permite a multiplicação de estabelecimentos de modo geograficamente disperso em se mantendo um relativo grau de controle, inferior, todavia, ao exercido sobre uma filial.

O franqueado adquire a oportunidade de se servir de economias de escala na produção, na distribuição e na publicidade. Além disso, aproveita a notoriedade

1. JUSTIS, Robert; JUDD, Richard. *Franchising*. South-Western Publishing Co., 1989.

2. SÉROUDE, Charles; CENSIER, André. *Le franchising en Europe et en Amérique du Nord*. Revue Française de Gestion, p. 42, sep./oct. 1979.

da marca registrada (uma poderosa ferramenta de *marketing* de entrada do consumidor no ponto de venda) e uma contínua assistência técnica e administrativa. Estas são vantagens não comumente oferecidas ao criador tradicional de empresas. Por outro lado, possui pouca autonomia, se comparada à de um comerciante independente ou àquela detida por um concessionário, pois o franqueado está sujeito às normas e procedimentos definidos pelo franqueador.

**O percentual da taxa inicial estimado em função da notoriedade da marca não deveria ser superior a 10% do investimento inicial total a ser efetuado pelo futuro franqueado.**

#### FRANQUIAS DO TIPO *BUSINESS FORMAT*

Nos Estados Unidos, tanto a legislação federal como as legislações estaduais definem duas categorias básicas, ou dois tipos básicos de *franchising*: a franquia de marca e de produto e a denominada *business format franchising* (ou franquia empresarial, ou ainda uma franquia de um negócio detalhadamente dimensionado).

As franquias do tipo *business format franchising* têm sido efetivamente as grandes responsáveis pelo imenso desenvolvimento do *franchising* desde o início da década de 70 nos EUA e desde a segunda metade dos anos 80 no Brasil. As empresas adeptas do *business format franchising*, que compõem nosso objeto de estudo, são empresas comerciais varejistas que abordam o *franchising* como um relacionamento entre comerciantes no qual quatro aspectos obrigatórios e específicos se destacam:

- a cessão do direito à utilização de uma marca registrada, seja ela um nome,

uma marca de serviço, um logotipo, um símbolo, uma forma de propriedade intelectual, de modo que as partes se tornem co-proprietárias desta marca. A marca deve ser familiar e facilmente reconhecida pelo público, de modo a facilitar o início das operações do franqueado;

- o aceite em se trabalhar com um plano de *marketing* substancialmente preparado pelo franqueador (o proprietário original do negócio e criador do sistema), que fornecerá uma assistência substancial e contínua a seus franqueados (os comerciantes associados) que serão operacionalmente controlados em troca da transmissão deste *know-how*.

Não se trata, portanto, de um controle exercido apenas por obrigação legal, pois configura-se um relacionamento contratual de parceria entre duas firmas interdependentes em que há uma real comunidade de interesses – e nisso reside a principal diferença com relação ao esquema comum de firmas multiunitárias.

- a transferência de um fluxo de receita do franqueado ao franqueador, que pode tomar a forma de uma taxa inicial, cobrada no momento da assinatura do contrato e/ou um pagamento contínuo de *royalties*, calculado geralmente como um percentual sobre o faturamento ou, ocasionalmente, sobre o provisionamento de mercadorias, acompanhado de taxas de contribuição para publicidade, taxas sobre gastos com treinamento, utilização de equipamentos, e outras que o franqueador determinar. Esta última característica, de cunho eminentemente financeiro, é a que mais irá nos interessar no presente trabalho.

#### CARACTERÍSTICAS DA TAXA INICIAL

Esta taxa é composta por dois elementos distintos:

- a. a cessão do direito ao uso da marca e do direito à exclusividade territorial, cujo valor estimado deveria ser proporcional à reputação da insígnia e,

por conseguinte, poderia variar de acordo com o número de estabelecimentos próprios e franqueados que com ela se identificarem.

b. a participação dos franqueados nos custos de transferência de *know-how* (no caso dele efetivamente vir a existir) que podem ser descritos:

- pelo custo de formação e treinamento operacional e administrativo e pelas normas e procedimentos bem-sucedidos descritos nos manuais, instrumentos preliminares de transmissão do *know-how*;
- pelos estudos de instalação, incluindo a análise ou seleção do ponto comercial e o projeto arquitetônico;
- pela assistência técnica fornecida no preparo, na divulgação (no caso, uma parcela da publicidade de lançamento e do material promocional) e na abertura do estabelecimento franqueado;
- pela assistência técnica fornecida no próprio estabelecimento franqueado nos três meses que seguem o momento da abertura, geralmente o período mais crítico.

A taxa inicial representa o pagamento de uma quantia estipulada pelo franqueador, a ser efetivado pelo franqueado previamente à abertura de seu ponto de venda. A questão específica consiste em determinar se a taxa inicial proposta é proporcional aos parâmetros listados acima. Um exemplo prático consistiria em verificar, sobretudo para redes pequenas, se a notoriedade da marca não estaria sendo superestimada. Em geral, o percentual da taxa inicial estimado em função da notoriedade da marca, segundo Charles Séroude, não deveria ser superior a 10% do investimento inicial total a ser efetuado pelo futuro franqueado<sup>3</sup>.

A justificativa financeira da taxa inicial é perfeitamente clara: ela permite que o franqueador seja reembolsado em parte pelos investimentos efetuados na organização e na estruturação da rede antes da abertura das franquias. Permite igualmente gerar uma alavancagem financeira

nos negócios do franqueador, sendo este aspecto o mais destacado pelas redes americanas, embora esteja presente em qualquer rede de qualquer país. Para o franqueador, o cálculo do lucro obtido especificamente na cobrança da taxa inicial deveria associar esta receita ao que foi investido previamente na estruturação das franquias e considerar este montante como um investimento inicial, a ser amortizado a cada abertura de novas franquias.

***As franquias novas ganham com o fator inovação, as mais antigas com a garantia de uma fórmula das mais fiáveis. Mas as franquias jovens possuem um risco maior, e as mais antigas não têm mais as melhores localizações disponíveis.***

Dentre os cuidados a serem tomados quando de sua determinação, destaca-se a necessidade de diferenciar os investimentos iniciais como um todo da taxa inicial especificamente. Assim sendo, sugerimos que sejam checadadas as seguintes considerações:

- todos os investimentos previstos como necessários devem ser conhecidos dos franqueados, a fim de evitar surpresas que porventura seriam passíveis de alterar significativamente sua posição financeira. Além dos já citados, a lista pode incluir: o terreno, máquinas e equipamentos, o registro no cartório, gastos com instalação, reformas no ponto;
- os dados relativos aos fornecedores, como seus nomes, prazos e descontos, devem ser indicados aos franqueados;
- o manual de operações, as normas e procedimentos da empresa; um ma-

3. SÉROUDE, Charles. Droit d'entrée: La vérité des prix. *Franchise Magazine*, p. 38, février 1992.



nual que padronize o treinamento inicial ao qual o franqueado será submetido; e um plano com os tipos de decoração aceitáveis, são alguns dos elementos que devem ser fornecidos ao franqueado logo após a assinatura do contrato, antes mesmo da inauguração do ponto de venda;

- os franqueados devem estar atentos com relação à possível não-atualização dos preços incluídos no montante de investimentos proposto: neste caso, o montante de investimentos necessários deverá ser recalculado;
- os franqueados deverão ser informados acerca do tipo de auxílio financeiro que poderá ser concedido pelo franqueador, e se a intervenção será direta ou indireta (na obtenção de empréstimos bancários, por exemplo).

### **CARACTERÍSTICAS DOS ROYALTIES**

Os *royalties* se diferenciam da taxa inicial, em primeiro lugar, pelo fato de serem pagos *a posteriori*, ou seja, depois do início das atividades correntes e de modo regular e contínuo, a menos que o franqueador venha a parcelar parte ou a totalidade deste valor, de modo a ser autofinanciado pelas atividades correntes do negócio do franqueado.

O futuro franqueado deve se informar se os *royalties* são fixos ou variáveis, e se estão embutidos ou não no preço de venda dos produtos do franqueado. A ausência de transparência neste ponto pode desgastar sobremaneira o relacionamento entre franqueador e franqueados, sendo a transparência compulsória e garantida por lei na França e nos Estados Unidos. Havia um projeto de lei neste sentido tramitando no congresso brasileiro quando da redação do presente ensaio.

Os *royalties*, assim como a taxa inicial, são pagos em contrapartida por algo tangível, que no caso pode ser:

- a prestação de serviços (uma formação e assistência contínuas e informações regulares);
- a continuidade de um programa de pesquisa e desenvolvimento e de con-

trole de qualidade, visando à manutenção e ao desenvolvimento de novos produtos;

- o usufruto permanente da marca e das inovações desenvolvidas pela rede;
- o usufruto da elevação do grau de notoriedade e prestígio da marca.

Como estes fatores variam com o tempo, sobretudo em termos de prestação de serviços, mais freqüentes, em princípio, no início do relacionamento de negócios, este seria um incentivo a franqueadores para que propusessem uma escala móvel de acordo com a fase de desenvolvimento e com a etapa do ciclo de vida em que suas empresas se situarem: as franquias novas ganham com o fator inovação, as mais antigas com a garantia de uma fórmula das mais fiáveis. Mas as franquias jovens possuem um risco maior, e as mais antigas não têm mais as melhores localizações disponíveis. No exterior, em termos históricos, poucas redes efetivamente cobram o mesmo percentual de *royalties* durante toda a vida útil de seu negócio. Além disso, o montante deste valor percentual varia muito de acordo com o setor de atividade e com suas respectivas margens líquidas.

Convém mencionar que estes cuidados ao se estimar o percentual de *royalties* eram tomados por um número ínfimo de redes no final dos anos 80 e início dos anos 90, brasileiras ou estrangeiras, embora representassem um aspecto fundamental na formação de uma franquia equilibrada. Na prática, observamos que o percentual praticado por redes concorrentes tem sido o principal parâmetro adotado.

### **A TAXA INICIAL, OS ROYALTIES E SUA DIMENSÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA**

Em primeiro lugar, há de se notar que as relações entre a gestão e a propriedade em uma rede de franquia são muito particulares, pois ao mesmo tempo que o franqueador somente detém a propriedade sobre os estabelecimentos que pessoalmente administra, deve

possuir uma relação positiva do custo-benefício com relação ao custo de monitoramento de seus franqueados, da padronização do produto sem perdas no controle da qualidade, do controle sobre os pontos de varejo exclusivos; de modo a gerar uma relação favorável com seus franqueados que minimize as disputas e, ao mesmo tempo, que permita obter os índices esperados de rentabilidade e de prazo de retorno sobre os investimentos.

### A PARTILHA DOS LUCROS E A GESTÃO DOS RISCOS

A complexa técnica do *franchising* comporta um certo número de riscos econômicos, tanto para franqueadores como para franqueados, que devem gerenciar este risco comum enquanto parceiros do acordo de franquia.

Dentre as mais diversas razões, estes riscos podem advir meramente da falta de rigor na utilização da técnica e, logo, de uma falta de profissionalismo, relacionada geralmente a um conhecimento insuficiente dos mecanismos de funcionamento do *franchising* e, por conseguinte, de suas exigências.

#### Riscos incorridos pelo franqueador

Didaticamente apresentados por Nègre, os riscos incorridos pelo franqueador são basicamente de duas ordens: riscos comerciais e riscos financeiros<sup>4</sup>.

a. Os riscos de ordem comercial podem se situar:

1. No caso de sistemas mistos de distribuição: ocorre muitas vezes que a opção de se franquear é escolhida por uma empresa que já trabalhe com uma rede de distribuidores (porém não exclusivos), que pretenda aumentar sua fatia de mercado. A empresa aceita neste caso o risco importante de gerar, por parte dos primeiros distribuidores, reações hostis frente à alteração de suas relações com o novo franqueador, devido à possibilidade de se gerar uma concorrência no interior da própria rede, ou seja, um processo de *intrabrand competition*<sup>5</sup>.

As reações podem ir até o encerra-

mento das relações comerciais entre o franqueador e alguns antigos distribuidores. Cabe ao franqueador, neste caso, expor aos integrantes de sua rede que a abertura de pontos de venda franqueados não objetiva transferir parte do volume de vendas de um tipo de sistema de distribuição a outro, mas, pelo contrário, gerar benefícios a toda a rede, através da geração de uma maior notoriedade à marca.

**A melhor forma do  
franqueador se proteger  
contra a eventualidade  
de ter seu know-how  
ultrapassado é se comportar  
como um inovador  
permanente.**

2. No caso de um número significativo de franqueados deixar a rede na expiração de seus respectivos contratos, devido à opinião generalizada que o *know-how* já foi adquirido pelos franqueados e eles agora partiriam para a criação de uma nova rede concorrente no mesmo setor; ou que há consenso entre os franqueados que não haveria uma contrapartida suficiente nos resultados que compense o pagamento dos *royalties*.

A melhor forma do franqueador se proteger contra a eventualidade de ter seu *know-how* ultrapassado é se comportar como um inovador permanente, estando sempre um passo adiante da concorrência, motivando os franqueados a evitar que trabalhem sozinhos sem este diferencial. Este comportamento valerá sem dúvida muito mais do que, por exemplo, uma mera cláusula de não-concorrência.

4. NÈGRE, Claude. *La Franchise en France: Approche Prospective*. Université de Paris IX-Dauphine, 1982, p. 115. (Tese de Doutorado em Estratégia Comercial das Empresas).

5. LEE, Li Way. *Franchising and Interbrand Competition*. *Southern Economic Journal*. Wayne State University. v. 51, p. 218-34, Jul. 1984.

**b. Riscos de ordem financeira:**

1. No caso da empresa franqueadora ser de pequeno porte e não possuir um caife financeiro suficiente para suplantarmomentos de crise. Um vínculo estabelecido pelo franqueador com grupos de grande porte ou com grandes investidores, inversamente, representa uma garantia de continuidade e de fôlego para sobreviver a eventuais crises externas.
2. No caso da empresa franqueadora não possuir um bom crédito na praça e ter dificuldades na obtenção de financiamentos externos. Tal situação pode comprometer o ritmo de crescimento do negócio, criando gargalos no momento do pagamento dos empréstimos obtidos. O franqueador corre ainda o risco de ser abandonado pelos franqueados que tomarem conhecimento de fatos de tal natureza.

**Riscos incorridos pelos franqueados**

1. O principal risco dos franqueados é, naturalmente, o de atrelar seu futuro no mundo dos negócios ao do franqueador, no momento de sua adesão à rede.

Preliminarmente à assinatura do contrato, a atitude a ser tomada é comparar as condições oferecidas pelas diversas empresas franqueadoras com a possibilidade de abrir um negócio independente. Quando não houverem informações em quantidade suficiente ou com a precisão necessária, a decisão final passa a ser tomada por critérios mais subjetivos do que quando houverem fatos tangíveis.

2. Um outro risco do franqueado, antes da assinatura do contrato, refere-se à dificuldade de se valorar o *package* que será concedido. Deve-se ter em mãos, neste momento, informações detalhadas sobre o mercado do franqueador (crucial no caso de uma franquia estrangeira); sobre a qualidade do *know-how* (se é original, diferenciado e dificilmente copiável); sobre a notoriedade da marca; sobre a estrutura do franqueador (equipe e

serviços oferecidos); sobre as ferramentas usadas na transmissão do *know-how* (se padronizado e efetivamente transmissível).

**Reações das partes frente aos riscos**

Tomando por hipótese o objetivo provável do franqueador de obter um rendimento que maximize seu investimento inicial (sobretudo verificado no diferencial obtido por sua marca e por seu *know-how*), ele tentará extrair o máximo da mais-valia de cada ponto de venda franqueado, considerando sua localização e a população da zona de atratividade, descontada a remuneração do trabalho e do capital do franqueado.

A restrição residiria no fato de que a produtividade do franqueador seria diretamente proporcional à sua participação nos lucros do franqueado<sup>6</sup>.

Para conciliar estas exigências contraditórias, poderíamos imaginar, para fins de análise, um quadro em que tanto para o franqueador como para o franqueado a informação sobre os seus lucros potenciais seria perfeita. Nesta situação ideal, o franqueador poderia simplesmente colocar em leilão o direito de exploração de suas franquias em um período determinado de tempo e numa zona geográfica determinada (situação próxima da apresentada em feiras e congressos por alguns franqueadores).

O vencedor deste leilão seria provavelmente aquele que, baseado em sua taxa de rendimento no trabalho e no seu capital, e na sua expectativa de risco futuro do negócio, obtinha a mais eficaz utilização do capital incorporado. Neste caso, o montante de direitos obtidos pelo franqueador é igual teoricamente à diferença entre o valor atual dos lucros totais e a remuneração total da franquia.

Este montante seria ótimo uma vez que a remuneração do franqueado seria fixada pelas forças de mercado. O franqueador venderia de uma só vez os lucros de sua exploração, sem que lhe seja pedido o pagamento de *royalties*.

Observamos na prática que o franqueador recebe os lucros de seu investimento incorporado por um sistema misto, composto da taxa inicial e *royalties* proporcionais ao volume de negócios. Com efeito, ambas as partes preferem

6. LEPETIT, Pierre. La franchise: outil de développement stratégique. *Economie et Perspective* (APCCI-CECOD), 1988.

um acordo não definitivo em razão da incerteza sobre a evolução futura dos negócios.

A aversão natural pelo risco poderia, portanto, levar o franqueado a superestimar este risco e, por extensão, a superestimar o valor das taxas a serem cobradas. O franqueador preferirá ser pago em parte sobre o nível de atividade em vez de ver sua taxa inicial minorada. Por esta razão, concluímos que este sistema favorece a eficiência de ambas as partes.

O valor do capital incorporado por uma franquia depende, portanto, da sua utilização pelo franqueado. Sua ação é determinante para garantir a conquista do consumidor que será significativamente atraído pela marca e pela promoção fornecidas pelo franqueador. O valor da marca decorre da informação que ela comporta sobre os preços e a qualidade dos produtos vendidos. O franqueador garante a manutenção desta informação ao consumidor pelo controle contínuo exercido, de modo a garantir os padrões de qualidade.

Por outro lado, o franqueado pode considerar ser de seu interesse oferecer ao consumidor um serviço de pior qualidade, pois a consequência a curto prazo seria aumentar sua renda. Neste caso, ele estaria realizando as mesmas vendas com gastos administrativos menores, pois continuaria visto pelo consumidor da mesma forma que os demais estabelecimentos da rede.

O valor da franquia como um todo resultaria menor devido à desconfiança dos consumidores. A falha de um membro da cadeia seria capaz de reduzir o volume de atividade do grupo como um todo. Os franqueados teriam desta feita todo interesse no controle exercido pelo franqueador sobre a qualidade dos produtos e serviços vendidos nos pontos de venda da marca.

Mas o franqueador somente estará interessado em realizar este esforço se uma parcela substancial de sua renda provier das atividades correntes do franqueado. Com efeito, se o franqueador percebe antecipadamente sua parte dos lucros, quando seu controle de qualidade falhar, apenas os lucros dos franqueados serão reduzidos. Outra conse-

quência negativa seria a redução da taxa inicial dos novos franqueados devido à baixa do valor global da franquia.

A restrição financeira deve, portanto, ser tal que o franqueador se veja incitado a intervir auxiliando o franqueado com problemas de qualidade. Será esta sua reação se a baixa de seu rendimento proveniente dos *royalties* sobre o volume de atividade for superior ao custo associado ao controle sobre os franqueados. Inversamente, se a parcela de renda suplementar do franqueado associado à não-qualidade for inferior àquela que ele pode obter melhorando esta qualidade, ele optará por esta segunda solução.

***Os pagamentos  
efetuados pelos franqueados  
seriam para o franqueador  
um rendimento do capital e  
não um produto de  
exploração.***

#### **O EQUILÍBRIO ENTRE A TAXA INICIAL E OS ROYALTIES**

Um sistema associando uma taxa fixa inicial e outra contínua, variável de acordo com o volume de atividade, cria uma restrição financeira recíproca. O equilíbrio entre as duas taxas deve ser tal que cada uma das partes envolvidas seja motivada a ser eficaz nas tarefas que lhe são confiadas. A repartição destas tarefas será função da comparação do custo médio de execução estimado de cada tarefa, optando-se pelo menor dos custos estimados.

O franqueado obterá naturalmente seu maior desempenho na gestão cotidiana de seus pontos de venda, e o franqueador, naquelas funções que poderiam engendrar economias de escala, por exemplo na produção ou na promoção, segundo o tipo de empresa, sendo, por exemplo, ambos responsáveis diretos pelo desenvolvimento de novos produtos.



Desta análise decorrem uma série de conseqüências:

- Em primeiro lugar, tanto a taxa inicial como os *royalties* devem ser considerados como a expressão dos valores atualizados dos lucros do franqueador. Por este enfoque, os pagamentos efetuados pelos franqueados seriam para o franqueador um rendimento do capital e não um produto de exploração.

Um estudo efetuado por dois economistas americanos<sup>7</sup> confirmou indiretamente esta qualificação da taxa inicial. Eles obtiveram uma significativa correlação positiva entre a taxa inicial e o resultado líquido ulterior do franqueado.

Na França, Pierre Lepetit obteve na taxa inicial um indicador da lucratividade futura da franquia. Esta relação ainda não persiste no Brasil, pois a determinação da proporção de renda oriunda da taxa inicial e dos *royalties* ainda se faz de modo arbitrário na maioria das empresas.

Por outro lado, Selltz<sup>8</sup> aponta a tendência de que os franqueados europeus preferem pagar mais na taxa inicial do que em *royalties*, contrariamente aos americanos. Esta tendência teria, entre outras coisas, facilitado a expansão de franquias americanas na Europa, onde o franqueado paga antes de começar a atuar.

Charles Séroude constatou na França tendência oposta à apontada por Selltz nos Estados Unidos. Existe na França uma parcela importante de franquias em que a totalidade da renda do franqueador provém de *royalties*, o que confirma a preferência dos franceses pela valorização permanente da marca e do *know-how*, embora corram o risco maior de apostar na incerteza dos resultados futuros.

- Em segundo lugar, para garantir o equilíbrio entre a taxa inicial e os *royalties*, o franqueador deve proceder a um exame minucioso das obrigações contratuais de ambas as partes para se assegurar da sua adequação com o objetivo de maximização dos lucros a longo prazo, atentando

também para as cláusulas de ruptura de contrato e as cláusulas de não concorrência. Assim, uma franquia pode funcionar a curto prazo enquanto ela conseguir cobrir seus custos variáveis, e ter dificuldades a longo prazo se ela deixar seu capital se depreciar em decorrência a um controle insuficiente.

- Em terceiro lugar, *royalties* calculados com base no faturamento não teriam o mesmo efeito do que uma taxa calculada sobre os lucros. De acordo com Caves e Murphy<sup>9</sup>, para extrair o máximo da mais-valia, uma taxação direta sobre os lucros propiciaria necessariamente uma elevada taxa marginal trazendo efeitos desincentivadores, promovendo dispêndios que elevariam a utilidade do franqueado e reduzindo simultaneamente seu lucro. Além disso, requer-se uma definição formal do "lucro do franqueado", diferenciando-o dos seus rendimentos habituais (*pró-labore*).

- Finalmente, *royalties* calculados sobre o faturamento têm a vantagem de reduzir o risco do franqueador porque a variabilidade proporcional das vendas do franqueado é menor do que a variabilidade de seus lucros.

Ozanne e Hunt<sup>10</sup> opinam que seria mais eficiente uma taxação sobre o lucro e não sobre a renda. Não acreditam que o custo de se monitorar os lucros seja em muito superior ao custo de se monitorar as vendas; além disso, quase todos os contratos prevêm o direito do franqueador de auditar seus franqueados. Taxa-se na prática sobre as vendas, segundo eles, porque os elementos efetivamente controlados pelo franqueador, por um custo médio inferior ao que seria se fosse controlado pelos franqueados, determinam sua parte na remuneração e estão muito mais relacionados às vendas do que ao lucro.

Uma outra metodologia de cobrança de *royalties*, parcialmente aceitável, recorre à cobrança de uma taxa de aprovisionamento, que é cobrada cada vez que o franqueador fornece produtos aos franqueados.

7. OZANNE, V. B.; HUNT, S. D. *The Economic Effects of Franchising*. Washington DC: US Gov. Printing Office, 1971.

8. SELTZ, David. *The Complete Handbook of Franchising*. Prentice-Hall Editors, 1983; SÉROUDE, Charles. *Le Franchising en Europe et en Amérique du Nord*. Op. cit.

9. CAVES, R.E.; MURPHY II, W. F. *Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets*. *Southern Economic Journal*. p. 572-86, Apr. 1975.

10. OZANNE, V.B.; HUNT, S.D. Op. cit.

Neste caso, o problema reside no fato do franqueador não partilhar totalmente os riscos com os franqueados, uma vez que eventuais devoluções ou perdas ficariam a cargo do franqueado. Em redes que estejam desenvolvendo ainda seu sistema de custos, esta pode ser uma boa alternativa, que sugerimos contudo a título provisório para setores como o alimentício. Em setores de atividade onde o volume de perdas e devoluções de mercadorias fornecidas pelo franqueador são pequenas ou nulas, como é o caso de redes de lavanderia, esta prática pode ser efetuada a longo prazo.

Uma taxa muito elevada, por outro lado, poderia levar o franqueador a fixar um preço limite de venda ao consumidor. A reação do franqueado poderia ser de tentar contrabalançar esta taxa elevando seu preço de venda em vez de aumentar sua produtividade: isto seria possível pelo poder de mercado que ele dispõe, em razão da diferenciação criada pela marca e pelo *know-how*. A interdição estrita de impor um preço a seu revendedor representaria uma explicação da primazia do cálculo dos *royalties* sobre o faturamento face a outros métodos.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS FINANCEIROS

Analisaremos nesta seção a taxa inicial e os *royalties* enquanto fatores determinantes nos resultados financeiros das franquias, cujos reflexos podem ser notados nos índices de lucratividade e rentabilidade obtidos.

Preliminarmente, há de se levar em consideração que, se o percentual de *royalties* pago ao franqueador reduz no mesmo montante o percentual de margem líquida obtida pelo franqueado, este fato não deve desanimar o franqueado potencial, caso sua estimativa de incremento no volume de vendas compense a parcela de seus resultados que deverá ser remetida ao franqueador. Caso contrário, a melhor solução para um franqueado, do ponto de vista exclusivamente financeiro, seria abrir um negócio próprio ou, alternativamente, através de uma concessão que não venha a cobrar *royalties*.

Por outro lado, o índice de *pay-back* de um ponto de venda franqueado deve, comumente, ser menor do que o de um ne-

gócio aberto somente pelo empreendedor franqueado. Uma analogia a este fato seria uma comparação do desempenho de uma loja de rua com uma loja em um *shopping center*: no *shopping*, paga-se uma taxa de condomínio, muitas vezes um percentual sobre o faturamento, de modo que uma rede somente teria interesse financeiro em ali se instalar caso a elevação esperada de volume de vendas compense as maiores taxas decorrentes do local de sua instalação.

***Deve-se ter em mente  
que a resultante de todo  
este processo deve ser a  
obtenção de sinergias na  
parceria estabelecida entre  
o franqueador e seus  
franqueados.***

Além disso, presume-se que o investimento inicial, quando da abertura de um ponto de venda em um *shopping center*, é bastante superior ao de um ponto aberto em lojas de rua. O volume de vendas atingido em uma loja de *shopping* deve ser, portanto, elevado o suficiente para que o retorno sobre o investimento seja compensatório.

Contudo, é claro que há exceções que fogem à regra, e que nem sempre é este o caso preciso de uma rede de franquia, que muitas vezes consegue obter resultados igualmente bons em lojas de pequeno como de grande porte.

## SINERGIAS OBTIDAS NA PARCERIA ENTRE O FRANQUEADOR E SEUS FRANQUEADOS

Na busca de critérios de mensuração da eficácia global do sistema de *franchising*, deve-se ter em mente que a resultante de todo este processo deve ser a obtenção de sinergias na parceria estabelecida entre o franqueador e seus franqueados, ou seja, devem ser obtidos resultados dificilmente

Tabela 1: Sinergias obtidas pelo franqueador em seu relacionamento com os franqueados

SINERGIAS NO SUCESSO - RELACIONADAS À TAXA INICIAL					
Marketing	Técnico	Financeiro	Recursos Humanos	Estrutural	Jurídico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização da marca</li> <li>• Mercado potencial imediatamente disponível</li> <li>• Conhecimento do mercado</li> <li>• Conhecimento de vendas confirmado</li> <li>• Gestão comercial formalizada no manual operacional</li> <li>• Assistência na abertura do estabelecimento</li> <li>• Cessão de um mercado potencial importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedor de um local determinado</li> <li>• Normas e procedimentos definidos pelo franqueador</li> <li>• Proporção lojas próprias/franqueadas minimizando custos</li> <li>• Participação operacional nos projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito potencial do fornecedor</li> <li>• Venda de produtos/repasse dos custos de formação aos franqueados</li> <li>• Venda de um conceito que permite um auto-financiamento</li> <li>• Manual de gestão financeira e contábil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento de franqueados motivados, dinâmicos e disponíveis com exclusividade</li> <li>• Participação no recrutamento e seleção dos franqueados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O franqueador deve ser um profissional do desenvolvimento</li> <li>• Necessita de um serviço especializado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cláusula de exclusividade territorial</li> <li>• Revenda com garantia de exclusividade</li> </ul>
SINERGIAS DO CRESCIMENTO - RELACIONADAS AOS ROYALTIES					
Marketing	Técnico	Financeiro	Recursos Humanos	Estrutural	Jurídico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de inovação contínua dos produtos do franqueador</li> <li>• Desenvolvimento da notoriedade da marca</li> <li>• Política de gestão da rede</li> <li>• Continuidade em nível publicitário</li> <li>• Sistema de inf. gerenciais (SIG)</li> <li>• Atualização do manual operacional e dos procedimentos comerciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P&amp;D para materiais e novos equipamentos</li> <li>• Atualização contínua das técnicas utilizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito dos principais fornecedores</li> <li>• Apefeiçoamento das técnicas de gestão financeira e contábil</li> <li>• Controle de gestão</li> <li>• Manual de gestão financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção da confiança entre as partes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceitação das estruturas do franqueador</li> <li>• Atualização do manual administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cláusula de não-concorrência</li> </ul>
SINERGIAS NO CONTROLE - RELACIONADAS AO CONTRATO E AOS MANUAIS					
Marketing	Técnico	Financeiro	Recursos Humanos	Estrutural	Jurídico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação de produtos/serviços</li> <li>• Determinação de preços</li> <li>• Publicidade local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrões de qualidade e serviços</li> <li>• Estoques mínimos, ponto de ruptura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade</li> <li>• Relatórios financeiros e gerenciais</li> <li>• Caixa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horário de funcionamento</li> <li>• Emprego de pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento contínuo</li> <li>• Logística de distribuição integrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De gestão</li> <li>- De uso da marca</li> <li>- De aprovisionamento</li> </ul> </li> </ul>

te viáveis, superiores àqueles que seriam obtidos se as partes interagissem separadamente no mercado. (Ver tabela 1.)

A avaliação dos efeitos sinérgicos desta parceria passa por certas condições, notadamente a existência de aspectos multidisciplinares, dentre os quais se destacam fatores de ordem mercadológica, técnica, financeira, e relacionados aos recursos humanos e à estrutura organizacional presentes no franqueador que, ao serem acionados, provocam os efeitos desejados no negócio de ambas as partes envolvidas de modo a poderem ser classificados em três categorias:

a. sinergias no sucesso: permitirão aos parceiros ganhar rápido a custos baixos. O método de se franquear oferece uma fórmula promissora para combinar as economias de escala usufruídas pelo franqueador com a flexibilidade do franqueado para explorar situações do mercado local<sup>11</sup>.

O desenvolvimento da rede é autofinanciado pela cobrança das taxas iniciais, que eleva a receita do franqueador e, por conseguinte, garante a multiplicação dos pontos de venda.

b. sinergias no crescimento: quando financiadas pelos *royalties*, permitirão aos parceiros ganhar de modo durável. Este fator está ligado à perenidade das empresas que se servem da técnica do *franchising*, viabilizando, por conseguinte, a manutenção dos pontos de venda existentes.

A não obtenção de quaisquer dos resultados mencionados compromete em maior ou menor grau a eficácia global do *franchising* enquanto sistema. Com efeito, poucas são as empresas capazes de obter a maior parte dos resultados listados, o que pode nos fornecer uma idéia do que ainda pode ser desenvolvido neste campo em cada empresa. Esta é uma maneira de se detectar a origem das ineficiências propiciadas pela má utilização do sistema ou pelo seu subaproveitamento.

## CONCLUSÕES

Com base na argumentação apresentada sobre os aspectos teóricos e em nossa

abordagem analítica, extraímos algumas consequências práticas aproveitáveis pelo franqueador brasileiro de modo a tornar o desempenho de seu negócio mais eficaz. Recomendamos que os responsáveis pelas franquias brasileiras promovam uma evolução de seus negócios adaptativa ao cenário nacional, numa abordagem naturalmente variável por setor, caso a caso, porém seguidora dos seguintes princípios:

***Taxas devem  
ser estimadas com um  
máximo de precisão, para  
financiar o desenvolvimento  
da rede nos momentos  
certos, em se prevendo  
um valor não constante  
durante o ciclo de vida  
das franquias.***

### a. taxa inicial:

- discriminar seus componentes de modo transparente aos candidatos à abertura de um estabelecimento franqueado;
- transmitir o valor a ser cobrado por um enfoque financeiro realista;
- nunca deixar de cobrá-la, e evidenciá-la caso esteja embutida de modo a melhor avaliar o retorno dos investimentos iniciais aos quais esteja relacionada;
- o percentual da taxa inicial estimado em função da notoriedade da marca não deveria ser superior a 10% do investimento inicial total a ser efetuado pelo futuro franqueado;
- diferenciar a taxa inicial dos investimentos iniciais;

11. NÈGRE, Claude. *La Franchise en France: approche prospective*. Université de Paris IX-Dauphine, 1982, p.38. (Tese de Doutorado em estratégia comercial das empresas.)



- observar que, em uma rede nova, a taxa inicial deve ser baixa em função do risco maior, embora o monitoramento possa ser oferecido com maior exclusividade.

**b. royalties:**

- visto habitualmente pelos franqueados como um mal necessário, é compulsório que os franqueadores justifiquem claramente as razões de tal exigência, a correspondência com serviços claramente definidos, e não a vagas promessas. Esta opinião depende, de fato, do retorno que o franqueado poderá obter em troca do valor despendido;
- é mais interessante a cobrança de um valor variável de acordo com a etapa e com o ritmo de crescimento da rede, e é melhor uma política de *royalties* transparente do que embuti-los no preço de revenda do produto;
- esclarecer em termos qualitativos e quantitativos quais os serviços oferecidos ao franqueado;
- uma rede dinâmica nunca deve deixar de cobrar *royalties*, que representam uma garantia estável de entradas para o franqueador, e muitas vezes a principal fonte de lucros do franqueador;
- se é muito difícil de conhecer as margens obtidas pelo franqueador, sobretudo caso ele seja produtor e distribuidor, sempre é possível ao franqueado comparar a relação preço/qualidade dos artigos vendidos com aquela obtida por marcas concorrentes, a fim de se assegurar da propriedade de seu Custo da Mercadoria Vendida (CMV);
- um franqueador que deixa de cobrar *royalties* em um momento de dificuldades financeiras momentâneas de seu franqueado é sinal de falha na gestão da rede.

Vimos que o *franchising* idealmente se constitui em um formidável instrumento de alavancagem financeira, sendo

também um auto-acelerador do crescimento, por se depender menos de capital de terceiros. Estas características dependem sobretudo da manutenção de um equilíbrio entre a taxa inicial e os *royalties*, principais financiadores deste crescimento. Concluímos que estas taxas devem ser estimadas com um máximo de precisão, para financiar o desenvolvimento da rede nos momentos certos, em se prevendo um valor não constante durante o ciclo de vida das franquias.

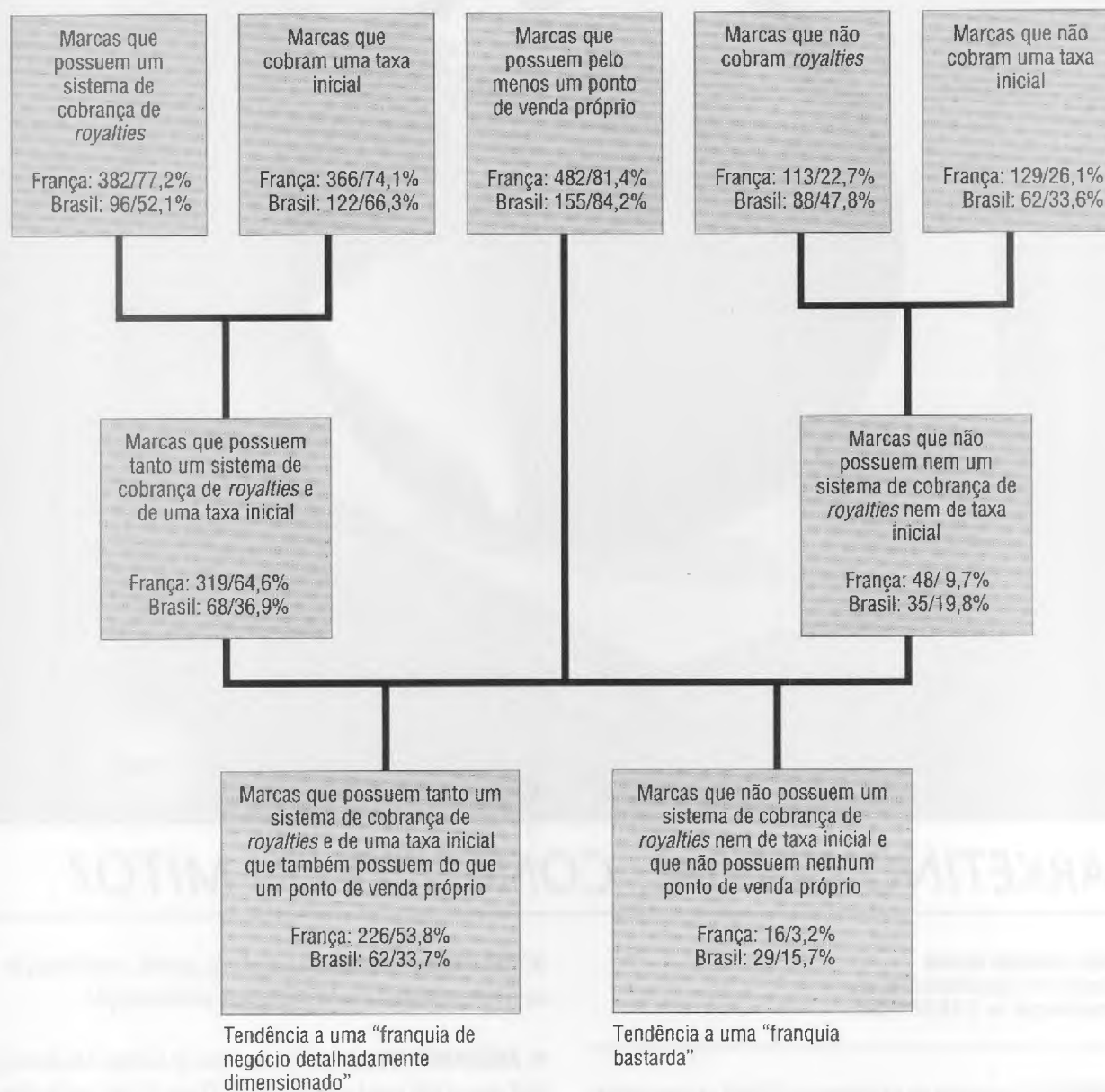
Enquanto que a manutenção de taxas excessivas pode comprometer a posição financeira dos franqueados, taxas pouco significativas podem sinalizar uma prestação de serviços insuficiente por parte do franqueador, podendo gerar um desequilíbrio financeiro grave e uma eventual perda na vantagem competitiva da empresa, desmotivando os franqueados.

**ANEXO**

Seguem os resultados de uma pesquisa realizada pelo autor em julho de 1991, comparando as franquias brasileiras listadas no catálogo anual da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) com as franquias francesas, listadas no catálogo da APCCI-CECOD de 1990. Esta pesquisa classificou em diferentes categorias empresas que cobrassem uma taxa inicial e/ou *royalties* e/ou que contassem com pelo menos uma unidade própria (piloto). Pelo fluxograma resultante, não somente é possível notar a maior evolução relativa das franquias francesas frente às brasileiras, mas também o caminho a ser trilhado pelas franquias brasileiras nos próximos anos. Note-se o elevado número de franquias brasileiras listadas no catálogo que não possuem nenhum dos atributos estudados (15,7%) se comparado com o mesmo indicador observado na França (3,2%).



## Qualificação das franquias francesas e brasileiras



### Número total de empresas listadas:

- ◆ no Anuário Francês: 494 com dados completos – de um total de 600
- ◆ no Anuário Brasileiro: 184 com dados completos – de um total de 282

**Fontes:** "La Franchise en Chiffres", APCCI-CECOD (Assemblée Permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie - Centre d'Étude de la Commercialisation et de la Distribution), 1990 e "279 oportunidades de investimento em *franchising*", Revista PEGN, Ano III, nº 29-A, junho de 1991. □